ビジネスにおける中小企業経営のエッセンスー第3回ー

お 各 様 が 選 ぶ 時 代

日立エンジニアリング(株) 品質保証部 技術士
総合技術監理部門 松本 宏

１．はじめに

第1回「経営の心」の中で、日立エンジニアリング(株)の永田社長は、「我々を取り巻くビジネス環境が激しく変化してきている。経営者は「眼力」「闘争心」「執着心」をもって、『進むべき道を明確に示して、白いキャンバスに絵を描くこと』が求められている」ということを述べました。また、経営者は「リスクマネジメント技術を駆使して、企業活動に伴って発生する様々な危険を最小限に抑えなければならない」とも述べています。

今回は、進むべき道のひとつとして、『お客様が選ぶ時代』への対応を取上げ、あわせてリスクマネジメント技術としての「製造物責任(PL)対応技術」についても触れてみたいと思います。

２．お客様は何を選ぶ?

私たちが何か物を買う場合、何を基準にして選ぶのでしょうか? 私たち自身が『お客様』の立場に立ったと仮定して考えてみましょう。

買いたい物は何でも構わないのですが、ここでは電気洗濯機を買うことにしましょう。

さあ、あなたはどんな電気洗濯機を買いますか?

先ずは機能とか性能です。「洗濯物の汚れが良く落ちる」「たくさんの洗濯物が一度に洗える大型」「音が静かで、夜の洗濯でもご近所に迷惑を掛けない」「小形で場所を取らない」等々。

次は使い勝手として、「乾燥機付きで、梅雨時にも困らない」「全自動で、主婦の労働時間が少ない」「押しボタン類が大きくて、お年寄りにも使い易い」等々。更に信頼性・保守性もあります。「丈夫で長持ちする」「保証期間が長い」「すぐに修理してくれる」「取扱説明書が丁寧で判り易い」等々。

勿論、お値段はリーズナブルで、支払方法も色々選べ、更に信用のおけるメーカー製で、販売店も家から近くてサービスがよく、お店の人も愛想がよく、色々な相談にものってくれるし、品揃えも豊富...

私たちはこういった様々な選択肢の中から、自分の要求に合ったものを選んで買い求める訳です。その時の判断基準とする情報は何でしょうか?

メーカーの作ったカタログやテレビのコマーシャル、あるいは店頭に並んだ商品そのものなど色々な情報が有ります。最近では、その製品を使った人々のロコミの情報も有用な情報として使われます。いや、むしろ一番信頼のおける情報として使われるのではないでしょうか。インターネットを中心とする、いわゆるＩＴ化時代にあって、お客様の製品に対する反応は、『口コミサイト』や『チャットサイト』で一瞬にして全国、全世界に広がってゆきます。特に『良い評判』の情報よりも『悪い評判』の情報の広がり方はものすごい速さです。ある総合電機メーカーに対するクレームの情報を載せたホームページへのアクセスが、瞬く間に百万件を超えたことは、まだ皆さんの記憶に新しいことでしょう。そ

の内容の良し悪しは別にしても無視できない現実なのです。

従来のカタログやテレビコマーシャルのように、企業からの一方的な情報だけがお客様と企業とのコミュニケーションであったものが、最近では、アンケートやお客様窓口の開設などによる、お客様と企業との双方向のコミュニケーションが行われるようになりました。更にこれからは、お客様同士のコミュニケーションを前提とした上での、お客様と企業との双方向のコミュニケーションが行われなければならない時代になって来たということです。(図１参照)

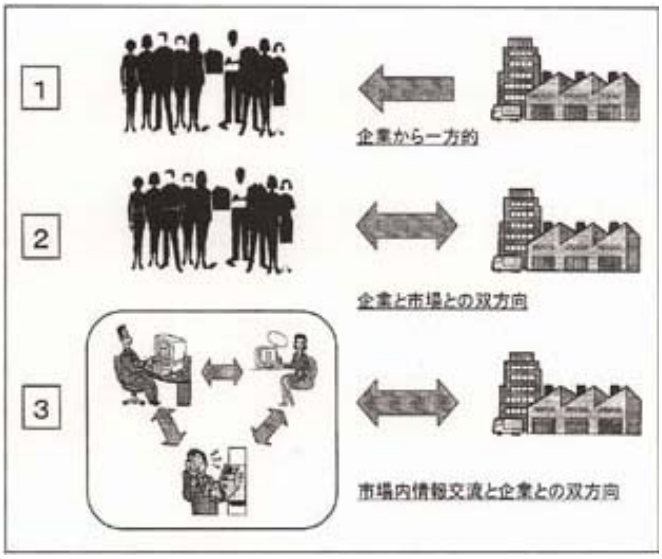

図１　企業とお客様とのコミュニケーション

お客様に選んでいただける製品とは、まさに『市場に選ばれる製品』でなければならないということです。

そしてお客様が選ぶのは、製品そのものよりも実は、お客様と企業との双方向のコミュニケーションを仲立ちとして、その製品を提供している『企業』を選ぶようになってきたのです。

平成14年2月14日にひたちなか市で(社)日本技術士会主催により中小企業問題研究･交流会が開催されました。参加された方はご記憶のことと思いますが、その中で、茨城県経営品質協議会代表幹事の鬼澤慎人氏が『顧客価値経営への変革』と題する特別講演の中でもご指摘されているように、『市場の主導権が企業主導の製品や技術、サービスからお客様主導に移ってきた』のです。

３．お客様に選んでいただく企業になろう!

それでは、市場の主導権者であるお客様に選んでいただける企業とはどんな企業なのでしょうか?

当然のことながら、どんなに良い製品を作る企業でも、ボイコットや不買運動の対象になるような企業であってはならないことはいうまでもありません。また、従業員の中から不平・不満が噴出する企業であってはお客さに選んでいただくことなど到底不可能でしょう。

まず、社会に受け入れられ、お客様にも従業員にも満足してもらえる企業になるにはどのようにすればよいか、ここではIS09000シリーズ『品質マネジメントシステム』の観点から考えてみたいと思います。

今までのIS09000シリーズ(1994年版)は『品質保証』の国際規格として、購入者の立場に立って、企業が要求事項に適合する製品を設計し、供給する能力があることを実証するために用いられて来たことはご存知の通りです。しかしIS09000シリーズは2000年12月に2000年版として大幅な改定が加えられ、『品質マネジメントシステム』として生まれ変わりました。

ここでは『品質』という言葉を単純に『製品の品質』と捉えるのではなく、『企業の業務の品質』、『経営の品質』として捉えることにより、私たちの企業活動における日常業務の改善を図り、経営の品質向上を推進して、お客様に選んでいただける企業になろうとする活動に使えるものであるということをお話したいと思います。

ここでIS09000についてお話するのは、IS09000の認証を取得するのが目的ではなく、あくまでもIS09000の手法を用いて、『お客様に選んでいただける企業になりましょう』ということです。

IS09001「品質マネジメントシステム－要求事項」を補完し、IS09001をどのように理解し、使えば効果的かを記述したIS09004「品質マネジメントシステム－パフォーマンス改善の指針」という規格がありますが、その規格では企業の目的について次のように言っています。

①顧客及びその他の利害関係者(組織(企業)内の人々、供給者(下請負企業)、オーナー、社会)のニーズと期待とを明確にし、満足し、競争上の優位を達成し、そして、これを効果的な方法で行う。

②組織の総合的なパフォーマンス及び実現能力を達成し、維持し、そして改善する。

この目的達成のために品質マネジメントシステムを適用することがコスト及びリスクマネジメントにも重要な貢献をし、更に、お客様からの愛着心を得、繰り返しの取引や市場占有率のような企業運営にも好結果をもたらすことが期待できるのです。

それでは、品質マネジメントシステムとはどんなものなのでしょうか?

2000年版のIS09001品質マネジメントシステムは次の八つの原則を採用しています。IS0規格の文章をそのまま書きますと、

①顧客重視　組織はその顧客に依存しており、そのために、現在及び将来の顧客ニーズを理解し、顧客要求事項を満たし、顧客の期待を越えるように努力すべきである。

②リーダーシップ　リーダーは、組織の目的及び方向を一致させる。リーダーは、人々が組織の目標を達成することに十分に参画できる環境を創り出し、維持すべきである。

③人々の参画　全ての階層の人々は組織にとって根本的要素であり、その全面的な参画によって、組織の便益のためにその能力を活用することが可能となる。

④プロセスアプローチ　活動及び関連する資源が一つのプロセスとして運営管理されるとき、望まれる結果がより効率よく達成される。

⑤マネジメントへのプロセスアプローチ　相互の関連するプロセスを一つのシステムとして、明確にし、理解し、運営管理することが組織の目標を効果的で効率よく達成することに寄与する。

⑥継続的改善　組織の総合的パフォーマンスの継続的改善を組織の永遠の目標とすべきである。

⑦意思決定への事実に基づくアプローチ　効果的な意思決定は、データ及び情報の分析に基づいている。

⑧供給者との互恵関係　組織及びその供給者は独立しており、両者の互恵関係は両者の価値創造能力を高める。

そして、これら八つのマネジメントの原則をうまく使うことによって、利害関係者に収益の改善、価値の創造、安定性の増加などの便益をもたらすのです。これら八つの原則はそれぞれ独立ではなくお互いに関係しあっているのですが、これらの中でも、特に今回のお話のテーマに直接関係する幾つかの原則について話を進めたいと思います。

第１は『顧客重視』です。『顧客重視』とは、何もお客様のご要求を全て、「はい」「はい」と受け入れることではありません。お客様が本当に欲しいものは何か、お客様がして欲しいことはどんなことかを十分に理解して、お客様の期待を超えるような対応をする、本当にお客様の為になるようなご提案をすることこそ『顧客重視』と言えるのです。そのためにはお客様の仕事の内容や、世の中の流れ、市場の変化などを的確に捉え、『白いキャンバスに絵を描いて差し上げる』ことが重要でしょう。勿論、法律や、各種の規制、業界の標準などを遵守することは当然のことです。お客様との効果的なコミュニケーションを図り、お客様が私たちのことをどのように思ってくださっているかを把握して、良い点はさらに伸ばし、不足する点は改善を加える活動をすることが、お客様との継続的な取引関係を続けて行ける力になるのです。

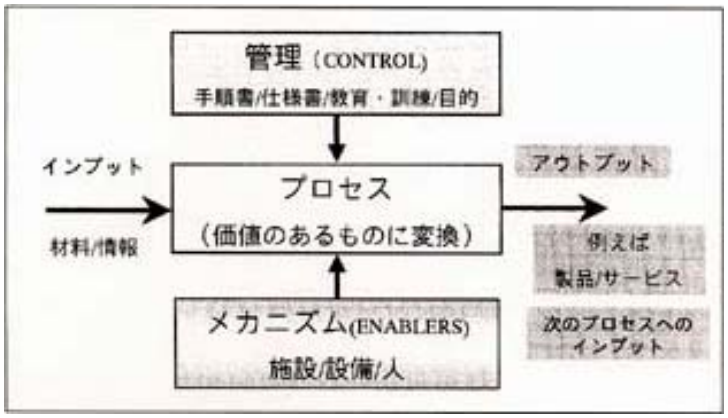

図２　プロセスアプローチ

第２は『プロセスアプローチ』です。『プロセス』とは図２に示すように､インプットに付加価値を加えてアウトプットとする活動をいいます｡そして、仕事･業務をプロセスとして捉え､インプットとなる情報や材料を明確にし､レビューし､またアウトプットとすべきものは何かを明確にするとともに、そのプロセスを遂行するのに必要な設備や要員といった経営資源、手順や教育/訓練、目標といった管理要素も明確にすることも重要です。多くの場合、あるプロセスのアウトプットは、直接次のプロセスのインプットになります｡これらのプロセスの相互関係を明確にし､運営管理することを『プロセスアプローチ』と呼びます。

『プロセスアプローチ』を採用することにより、経営の方針、目標を明確にして経営資源の運用管理をするとともに、お客様の要求事項を明確にし、これを一つのインプットとして捉え、製品というアウトプットに変換してお客様に提供し、お客様のご満足をいただく。一方、お客様とのコミュニケーションは経営目標実現の判定の為のインプットとして活用し、重なる発展、

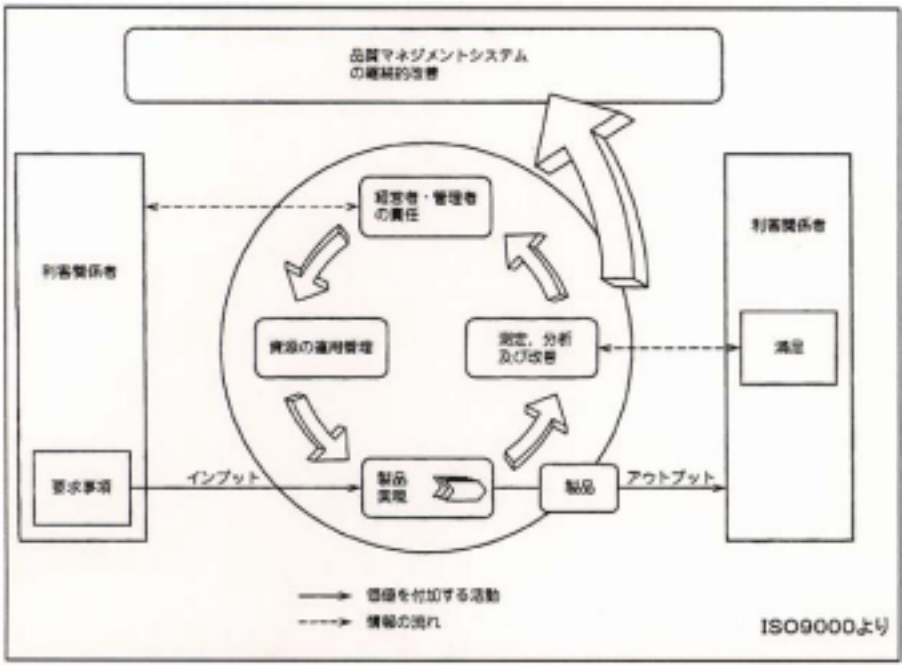

図３　プロセスを基礎とした品質マネジメントシステムのモデル

継続的改善を図ってゆくということが期待できます。(図３参照)

第３は『継続的改善』です。経営者トップが企業の経営方針、経営目標を掲げ、この目標を実現するための具体的な計画を立案し、全員で実行し、適切な間隔でその成果を評価・見直ししながら目標実現に向けて努力します。目標が実現できたならば、次はより高い目標にチャレンジし、実現できなかった場合は、計画を見直しして再度目標の実現に努力する、いわゆるＰＤＣＡのサイクルを廻すやりかたです。(図４参照)「ＴＱＣ活動でやっているのと同じことではないか」と思われる方も多いと思いますが、少し違っているのは、ＴＱＣ活動は業務改善を対象としたボトムアップの活動であるのに対し、ここで言っているのは経営改善を主眼としてトップダウンで進めるというところで、ここが重要なポイントです。企業の継続的な改善(改善の成果は勿論、改善を進めているという事実)は、お客様の要求事項を満足する能力を高め、従業員の満足や社会の評価をも高めて『お客様に選んでいただける企業』になる近道だと思います。

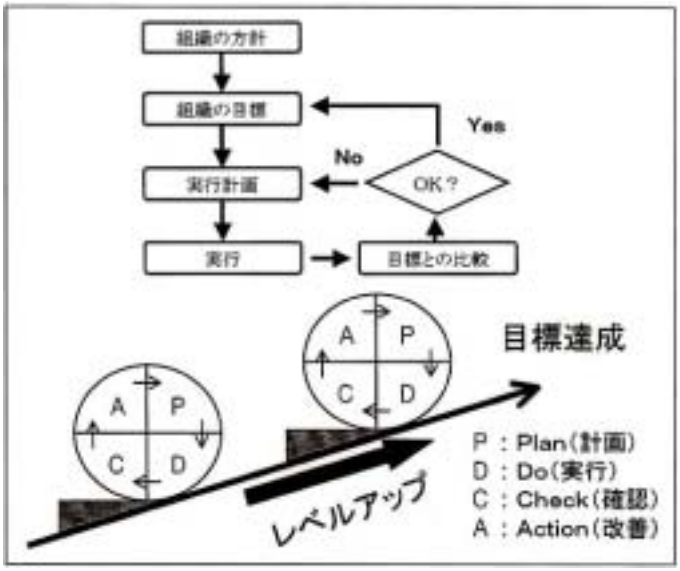

図４　管理のサイクル(Ｐ→Ｄ→Ｃ→Ａ)を効果的に廻す

４．お客様を大切にする製品とは

次に考えたいのは『お客様を大切にする製品か?』ということです。作り出された製品に欠陥があり、お客様にご迷惑をおかけするようなことがあれば、その製品を買われたお客様は二度とその製品を買う気持ちにはならないでしょうし、市場や社会もそのような製品を作る企業を許してはくれないからです。製品の欠陥によりお客様にご迷惑をかけ、企業経営に重大な影響を与えた例は幾つも有るのです。

平成7年7月に製造物責任法(ＰＬ法)が施行されました。ご存知のようにこの法律は『製造物の欠陥が原因で消費者に生命や財産上の損害を与えた場合は、製造業者は損害賠償をしなければならない』という法律です。『製品の欠陥』とは通常有すべき安全性がないことを言いますが、『ＰＬ法により損害賠償しなければいけないから、製品のＰＬ対策をするのだ』というネガティブな考え方ではなく、製造物責任を問われることがないようなお客様本位の安全な製品を作ることにより、お客様に選んでいただく企業になろうというようにポジティブな考え方をするべきです。

またここでも『安全な製品』の考え方を広く取ることが大切です。感電をしない、火事を出さない、ケガをしないといった直接的な安全性だけでなく、その製品を使う人がどんな人か(年齢、性別、職業、学歴等々)を考えた使い勝手や保守性のよい、安心して使える製品であるべきです。

安全な製品を作る考え方・手順を図５に示します。

レベル１:製品の特性を考慮し、どんな危険が潜んでいるかを洗い出す。

レベル２:充電部のカバー、難燃性の材料の使用、鋭利な角を無くする等、本質的な安全性を確保する。更にフェイルセーフ(故障時は安全サイドになる)、フールプルーフ(間違って使っても安全サイドにある、誤操作防止)、タンパーレジスト(改造や分解がし難い、悪戯防止)などの対策を施す。

レベル３:まだ危険が残る場合は、インターロックやバックアップの安全対策をとる。

レベル４:それでも不足の場合は、製品の説明書や取扱説明書、警告ラベルにより使用時の安全に係わる注意を喚起し、事故の発生を予防する。

レベル５:なお不足する場合は、お客様への教育・指導により事故・トラブルの予防を徹底する。

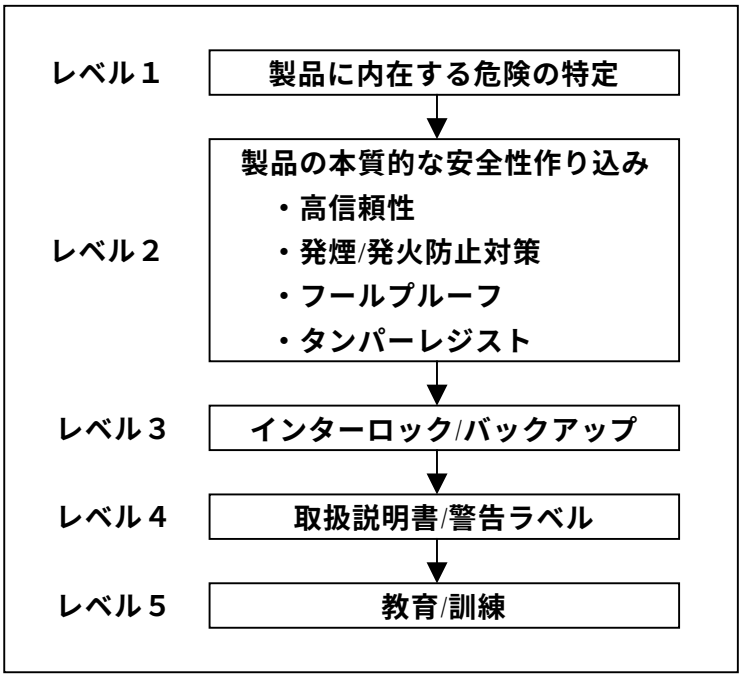

図５　製品安全対策の手順

このような項目を、この順序で製品の特性(どんなところに使われるのか、誰が使うのか、万一トラブルが発生した場合どんな影響が出るのか等)や対策に必要な費用とその効果などを勘案して採用する必要があります。特に製品の説明書や取扱説明書、警告ラベルは正しい内容を判り易く、記載しなければなりません。もしもその製品に欠点があって、その欠点を取り除くことが出来ないならば、『こんなことを書いたら、製品のイメージが損なわれる』という考えは捨てて、『お客様の立場に立って、お客様のために書く』ことに徹しなければなりません。

更に、万一事故やトラブルが発生した場合には、迅速に誠意を持って、お客様第一の考えで対応し、当面の処置・対策を図り、原因を究明し、再発の防止策を立て、お客様に事の次第を報告する。このように、常にお客様の方を向いて仕事を進めることがお客様の信用を得て、お客様に選んでいただける企業へとつながるのです。

５．最後に

ISO9000シリーズ2000年版の考え方と製造物責任への対応という観点から、『お客様が選ぶ時代』について述べてきました。全く当たり前のことばかりだとお感じになられたことだろうと思います。当たり前のことを愚直に、手抜きをしないで、仕事を進めてゆくことが遠回りのようでも一番確実な方法だと思います。お客様とのコミュニケーションを大切にして、お客様に選んでいただける企業を目指してゆこうではありませんか。